

【論 説】

熟練・評価とリストラ策 —雇用調整・賃金調整に熟練や業績評価は どのように影響するのか?—

熊 迫 真 一・野 田 知 彦

目 次

1. はじめに
 2. リストラ策と熟練形成, 業績評価
 3. 分析方法, データ, 変数, サンプル
 4. 分析結果
 5. むすびにかえて
- 参考文献

1. はじめに

日本の労働市場では 1990 年代前半から 2000 年代の初頭までの間, 採用を抑制し希望退職の募集や解雇の実施などといった雇用量を減らす企業行動が目立った。リストラという言葉が, 事業の再構築という本来の意味とは離れて, 従業員を減らす企業行動を意味するものとして定着し, 多くの企業がそのリストラ策を講じた。

その後, 景気の回復とともに企業内での人材の不足感が高まり, 積極採用に転じる企業が増えた。厚生労働省と文部科学省の調査によれば 2008 年 3 月卒業の四年制大卒の内定率は過去最高を記録したと報じられた¹⁾。完全失業率の数値をみても 2003 年 4 月以降, 低下していた。

ところが, アメリカの金融危機に端を発した 2008 年後半からの世界同時不況以降, 企業は再び雇用を減らし始める。完全失業率は, 2009 年 7 月には 5.7%と過去最悪を更新した。2010 年 3 月卒業の四年制大卒の内定率も,

過去最高を記録した 2008 年 3 月卒業分からわずか 2 年しか経っていないのにもかかわらず過去最悪を記録した²⁾。

このように企業は仕事量の変化に応じて雇用量を変動させる。仕事量が減少する局面では、雇用量を減らさなければ余剰雇用を抱えることになり、収支を悪化させる要因になる。そのため、仕事量の変化に応じて雇用量を瞬時に調整することが、企業業績のためには望ましいように考えられる。

もっとも、ヒトという経営資源には以下のような特有の性格があることから、そう単純にはいかない。まず第 1 に、ヒトには技術・技能・ノウハウといった情報がつまっているという点である。ヒトは仕事上の経験や研修などによって情報を蓄積し、その価値を高めていく。多くの情報を必要とする仕事をこなすためには、長期間にわたる蓄積が必要になるだろうし、必要とする情報の種類によっては、外部での情報の蓄積は役に立たないかもしれない。すなわち、リストラ策によってヒトが減れば、そのヒトが保有していた情報が失われ、その情報を再度獲得するには大きなコストが発生する可能性があるということである。第 2 に、ヒトには意思があり、情報の蓄積や蓄積された情報の活用には、そのヒトの意思が大きな影響を及ぼすという点である。組織におけるヒトのやる気を士気（モラル）というが、この士気が低下している中では、情報の蓄積もすすまないし、蓄積された情報を十分に活用することも出来ない。日本労働研究機構（2002）などの調査でも、解雇や希望退職などは労働者の士気の低下をもたらすことが示されており、仕事量の減少に応じて雇用量を減らすことによるマイナスの影響が予想される。

雇用を減らす事以外にも、人件費を減らす方法は存在する。一人当たりの人件費を減らす、すなわち賃金調整を実施すれば、雇用量が変化しなくとも人件費は減る。これも雇用調整と並ぶリストラ策と言えよう。もっとも昔から他の生産要素の価格と比較して、賃金は硬直的であることが知られている。はたして、賃金調整は企業業績の向上に寄与するのであろうか。

本稿では、雇用調整や賃金調整というリストラ策が業績向上に寄与するのかどうかについて、特に熟練と評価という要因に注目する。熟練形成の度合

いがリストラ策実施後の業績にどう影響するのか、業績評価の導入の有無がリストラ策実施後の業績にどう影響するのか、という点について検討する。次節では、先行研究を踏まえながら、リストラ策、熟練形成、業績評価の関係について述べる。その後、第3節で分析方法、データ、変数を示し、分析結果を第4節に示す。第5節で結果の解釈と課題を述べる。

注

- 1) 日本経済新聞 2008 年 3 月 15 日付朝刊参照。
- 2) 日本経済新聞 2010 年 1 月 15 日付朝刊参照。

2. リストラ策と熟練形成、業績評価

(1) リストラ策としての雇用調整・賃金調整

雇用調整とは、雇用量を調整するという意味であることから、雇用量を減らすばかりでなく増やす場合も雇用調整に該当する。また、雇用量を人数と時間の積（マン・アワー）で考えれば、残業時間短縮などの労働時間の調整も含まれ、さらに広義にとらえれば雇用量を金額で考え、総人件費を調整するという意味で賃金カットなどの賃金調整も包含しうる。本稿では、総人件費を調整するにあたって、人を調整するのか、それとも賃金を調整するのかという対比で、雇用している人数を減らす施策を狭義の雇用調整とし、1人あたりの賃金を減らすものを賃金調整と表現する。

雇用調整や賃金調整を実施すると、その後の影響にどのような影響があるのかについては、Kang and Shivdasani (1997)、樋口 (2001)、Kawaguchi and Ohtake (2007) などの研究が挙げられる。

Kang and Shivdasani (1997) は、1986 年から 1990 年にかけて、業績が悪化した日本企業 92 社のリストラを検証している。これによれば日本企業とアメリカ企業では事業を縮小する手段において類似性がある。すなわち、資産売却、工場閉鎖、支出抑制や生産抑制、雇用調整などを行うことは、日米

両国の企業に共通している。違いはその頻度や規模に表れており、アメリカ企業の方が頻度が高く、適用範囲も広いとされる。雇用調整の影響については、雇用調整を実施した企業は3年後にROA（総資産利益率）が1.22%改善することが示されている¹⁾。

樋口（2001）は、旧通産省が実施した『企業活動基本調査』の結果をもとに、企業組織の変更、分社化・分割化、事業分野の見直しという企業変革策が生産量と雇用者数にどのような影響を与えているかを分析している。それによると、企業組織の変更や分社化・分轄化を実施した企業では、その後労働生産性が向上し企業競争力は高まるが、改革を実施した6～8年後には雇用拡大効果の存在を確認できる企業は少ないとしている。また、事業分野の見直しを実施した企業については、実施直後に生産量においても雇用者数においてもプラスの効果が確認できるが、6～8年後になるとその効果は薄れ、生産量や雇用者数の伸びに差はみられなくなると結論づけている。これらの企業変革策が雇用調整を伴ったものなのかどうかは明らかではない。しかしながら、この分析が「リストラが実施されてすぐに雇用は減らされても、その後企業が立ち直り、以前よりも雇用は増やされているのだろうか。」という問題意識からなされていることを考えると、これらの企業変革策は雇用削減を伴うものと想定して分析されているようである。雇用調整を伴うものとする、雇用調整は短期間では効果があるものの6～8年後には効果がなくなるという結果になる。

Kawaguchi and Ohtake（2007）は、中部産政研が実施した名古屋周辺の123社とその従業員に対するアンケート調査の結果を用いて、賃金カットが従業員の賃金の満足度や士気にどう影響するかを検証している。それによれば、デフレの時代であっても、名目賃金のカットは賃金の満足度を低下させ、また士気にも悪影響を及ぼすことが示されている。

（2）リストラ策と熟練形成

古くから日本企業は景気が悪くなっても雇用を維持する傾向が強いと見られてきた。アベグレンの観察により、その傾向は「終身雇用」として日本的雇用慣行の1つとみなされている²⁾。またオイルショック後に多くなされた最適雇用量と実際の雇用量とのギャップに対する調整量の割合、いわゆる雇用調整速度に関する研究においても、日本企業はアメリカ企業よりも雇用調整速度が遅いという結論が導きだされており³⁾、これはすなわち日本企業は業績悪化に対してもあまり調整しないという事を意味する。

本来、企業は仕事量の変化に即応して経営資源を最適化した方が利潤を高められそうに思われるのだが、日本企業が余剰雇用をかかえるような行動をとるのはなぜか。その要因として日本企業の積極的な教育訓練投資による熟練形成が挙げられることが多い。企業が従業員に対して多額の教育訓練投資を行っている場合、仕事量の減少に即応して従業員数を減らすことは必ずしも有利な行動とは言えない。特に人的資本論で言うところの企業特殊の熟練が重視されている企業では、仕事量が増加した時に必要な技能を持った人材を外部から調達することは難しい。従業員が余っている状態を維持する費用と、仕事量が増加した時に失われる機会費用とを比較して、雇用調整の有無と量が検討されるはずだというのである。篠塚・石原（1977）は、日本企業の規模による調整速度の違いも計測し、中小企業は大企業より雇用者の調整速度が速いという結論を導き出している。これも中小企業は大企業より教育訓練投資の量が相対的に少ないからだと説明できる。

もっとも、リストラ策と熟練形成の関係について、実証的な研究はほとんどなされてこなかった。その最大の理由は、熟練というものを定量的に把握することが難しいからだと思われる。まず熟練が企業特殊のか一般的かという区分は、概念としては分かりやすいものの、それを仕分けることは容易ではない。ひとまずこの区分を棚上げしたとしても、その蓄積量を把握することが、また難しい。細かい財務データを入手できれば企業が集合研修や通信教育などにかけた費用はつかめるかもしれない。しかしながら企業で行われ

る教育訓練は集合教育や通信教育だけではない。むしろ OJT と呼ばれる仕事をしながら覚える教育訓練が企業特長的熟練形成の中心になるはずである。しかしながらこういった OJT にかかる費用の把握は技術的に極めて困難である。

（3）リストラ策と業績評価

もう1つ、リストラ策の成果に大きく影響しそうなものとして本稿が注目するのが、業績評価である。個々の従業員の価値を把握して雇用調整や賃金調整を行う場合と、それを把握せずに行う場合とでは結果に大きな差異が生まれると考えられる。

企業が在籍している従業員を減らそうとする場合、解雇よりも希望退職や早期退職優遇制度の活用が一般的である⁴⁾。日本では業績悪化に伴う解雇を実施するのに、整理解雇の四要件と呼ばれる法的なハードルをクリアする必要がある、なかなか簡単には実施出来ない。ただ、希望退職や早期退職優遇制度の活用によれば、従業員の意思によって退職することになるため、優秀な人材ほど辞めていくという逆選択が起こりうる。このような事が起こればヒトの余剰が解消できても、どちらかというに使えない人材ばかりが残り、企業の競争力を大きく低下させることになる。

もっとも、人材に対する評価さえしっかり行っていれば、このような事にはなりにくいと考える。企業側が優秀な人材に対しては引き留めを行うのが自然だと思われるからだ。例えば、都留・阿部・久保（2005）では機械メーカー A 社での希望退職の実施プロセスが紹介されているが、それによれば希望退職の実施にあたって、従業員を残ってほしい人材と辞めてほしい人材、およびその中間の3ランクに区分し、全社員に面接を実施した上で慰留や勧奨を行っている。ただし、評価がポイントになると言っても、その評価基準については従業員にとって納得度の高いものである必要がある。従業員が納得しない評価基準によって高い評価を得た人材ばかりが優先的に残った企業では、従業員の士気が低下すると考えられる⁵⁾。

注

- 1) もっとも、この論文はガバナンス構造がリストラ策の選択にどう影響するかという問題を主題としている。
- 2) Abegglen (1958)
- 3) 例えば、篠塚・石原（1977）は、マクロデータを用いて雇用調整速度を推計し、アメリカの調整速度が著しく速く、日本はイギリスや西ドイツと同等であるという結論を導き出している。
- 4) 日本労働研究機構（2002）によれば、人員を削減する方法として解雇の利用は6.9%であるのに対して、早期退職優遇制度や希望退職の活用は34.2%となっている。
- 5) 例えば、上司へのゴマすりや上手い従業員ばかりが優先的に残った場合をイメージしてもらおうと良い。

3. 分析方法，データ，変数，サンプル

(1) 分析方法

企業業績が、直近3期の雇用調整や賃金調整、熟練指標、業績評価指標との組み合わせによってどのように異なるかを分析したい。そこで、上場企業の雇用調整と賃金調整の実施時期の情報に財務データを接続してパネルデータを作成し、企業業績を表す変数を被説明変数、雇用調整や賃金調整、その他関連変数を説明変数としたパネルデータの回帰分析を行う。分析にあたっては、固定効果モデルと変量効果モデルとで推計し、ハウスマン検定によってどちらが望ましいのかを検討する。

(2) データ

本稿では、雇用調整や賃金調整、成果主義とされる施策の導入については、各種メディアで発表された情報を用いている。具体的には、『労政時報』には新聞等のメディアで発表された情報をまとめて掲載されており、1991年度から2003年度を対象に、各号に掲載されているデータを集計した。また、株式会社東京商工リサーチの『倒産月報』には1998年度以降のデータが掲

載されており、こちらの情報も別途集計して『労政時報』のデータを補った。

このようにして得られたデータに、日経 Needs による企業財務データをマッチングしパネルデータにしている。サンプルサイズは 11195 であり、対象企業数は 1059 社となっている。

（3）変数

企業業績を測る指標としては、1 人あたり売上高、1 人あたり経常利益、ROA（総資産利益率）の 3 つを用いる。この指標の値を同業種かつ同事業年度毎に標準化し、3 年前との差分を企業業績変数としている。標準化得点の差を用いることにより、同業種内での相対的なポジションの変化を示すことができる。

雇用調整を表す変数には、希望退職や早期退職の募集、ならびに解雇の実施をした場合に 1 とするダミー変数を用いる。分析にあたっては、1 期前、2 期前、3 期前のダミー変数を用いている。

賃金調整を表す変数には、賃金カット（管理職のみを対象としたものを含み、役員のみを対象としたものは含まない）、賞与カットを実施した場合に 1 とするダミー変数を用いる。分析にあたっては、1 期前、2 期前、3 期前のダミー変数を用いている。

企業特殊的熟練の蓄積度合いについては、先述のとおり直接的に集計することは技術的に極めて困難である。本稿では代理指標として、企業の操業年数を使用する。企業の歴史が長いほど企業特殊的熟練を重視する傾向が強くなり、またその蓄積度合いも高いという前提に立っている。なぜこのような前提が立てられるのか。ドリンジャー・ピオレは、製造部門は費用最小化への圧力にさらされ、能率を改善するために機械設備を改善し続けることから、時間の経過とともにそこでの技術は特殊的なものになり、要求される熟練は企業特殊的な傾向を持つと説明している¹⁾。かなり強い前提とも言えようが、データの制約上、本稿では企業の操業年数を用いる。

業績評価を実施しているかどうかを表す変数としては、成果主義施策（賞

与を対象としているものや管理職を対象としているものを含み、役員のみを対象としたものは含まない）の導入時期が当該年の3期前までであった場合に1とするダミー変数を用いている。成果主義を導入するにあたっては、業績の評価が行われているという前提に立っている。

これらの記述統計量を表1に示す。

表1 基本統計量

	平均	標準偏差	最小値	最大値
1人あたり売上高の標準化得点の変化	0.040724	0.52675	-5.64698	14.35506
1人あたり経常利益の標準化得点の変化	-0.0216	0.826993	-16.4965	13.50602
ROAの標準化得点の変化	-0.0331	1.114237	-17.8457	16.83282
雇用調整実施	0.087718	0.282897	0	1
賃金調整実施	0.017508	0.13116	0	1
熟練蓄積度	56.59384	17.56234	7	122
業績評価	0.175882	0.380737	0	1

注

- 1) Doeringer and Piore (1985)

4. 分析結果

(1) 1人あたり売上高

表2に1人あたり売上高の標準化得点の変化を被説明変数とした推計結果を示す。ハウスマン検定では帰無仮説が棄却されれば固定効果モデルが採択され、そうでなければ変量効果モデルの方が採択されるが、ここでは帰無仮説は棄却されず変量効果モデルの方が望ましいという事になった。

変量効果モデルの結果を見ると、雇用調整は1期前実施、2期前実施、3期前実施のいずれも単独では有意ではなかった。雇用調整の交差項をみると、1期前実施と2期前実施の交差項、2期前実施と3期前実施の交差項、1期前実施と3期前実施の交差項は、いずれも有意にプラスとなっているが、1期前実施と2期前実施、3期前実施の交差項は、有意にマイナスとなっている。これは、2期にわたって雇用調整する場合は、1人あたりの売上高の相

表 2 1人あたり売上高の標準化得点の変化

1人あたり売上高の標準化得点の変化	固定効果モデル	変量効果モデル
	係数	係数
雇用調整1期前実施	-0.0840	-0.0849
雇用調整2期前実施	0.0012	-0.0221
雇用調整3期前実施	0.0403	0.0359
雇用調整1期前実施 × 雇用調整2期前実施	0.2410 ***	0.2710 ***
雇用調整2期前実施 × 雇用調整3期前実施	0.1936 ***	0.2099 ***
雇用調整1期前実施 × 雇用調整3期前実施	0.1226 *	0.1157 *
雇用調整1期前実施 × 雇用調整2期前実施 × 雇用調整3期前実施	-0.7904 ***	-0.6792 ***
賃金調整1期前実施	-0.1329	-0.1323
賃金調整2期前実施	0.0192	0.0268
賃金調整3期前実施	-0.0572	-0.0342
賃金調整1期前実施 × 賃金調整2期前実施	0.0374	0.0416
賃金調整2期前実施 × 賃金調整3期前実施	-0.2944 ***	-0.2900 ***
賃金調整1期前実施 × 賃金調整3期前実施	-0.0672	-0.0575
賃金調整1期前実施 × 賃金調整2期前実施 × 賃金調整3期前実施	0.9290 ***	0.7914 ***
熟練蓄積度	-0.0036	-0.0002
熟練蓄積度 × 雇用調整1期前実施	0.0026 **	0.0024 **
熟練蓄積度 × 雇用調整2期前実施	0.0015	0.0016
熟練蓄積度 × 雇用調整3期前実施	0.0004	0.0003
熟練蓄積度 × 賃金調整1期前実施	0.0013	0.0014
熟練蓄積度 × 賃金調整2期前実施	-0.0010	-0.0010
熟練蓄積度 × 賃金調整3期前実施	-0.0002	-0.0001
業績評価	-0.0140	-0.0189
業績評価 × 雇用調整1期前実施	-0.0849 *	-0.0895 *
業績評価 × 雇用調整2期前実施	-0.1616 ***	-0.1510 ***
業績評価 × 雇用調整3期前実施	-0.0157	-0.0013
業績評価 × 賃金調整1期前実施	-0.1352	-0.1042
業績評価 × 賃金調整2期前実施	-0.0583	-0.0417
業績評価 × 賃金調整3期前実施	-0.1507 *	-0.1447 *
(定数)	0.2217 *	0.0201
ハウスマン検定		
χ^2 検定統計量		24.75
$P > \chi^2$		0.6416

* : $p < 0.1$ ** : $p < 0.05$ *** : $p < 0.01$

対的なポジションの向上に寄与するが、3期にわたる永続的な調整については、マイナスの影響があることを示している。

賃金調整については、1期前実施、2期前実施、3期前実施のいずれも単独では有意ではなかった。賃金調整の交差項は、2期前実施と3期前実施の交差項が有意にマイナスとなっており、1期前実施と2期前実施、3期前実施の交差項は、有意にプラスとなっている。これは、雇用調整とは異なり、3期にわたる永続的な賃金調整は、1人あたり売上高の相対的なポジションの向上に寄与することを示している。

熟練蓄積度をみると、単独では有意ではなかった。雇用調整との交差項を

みると、熟練蓄積度と雇用調整1期前実施との交差項が有意にプラスであった。これは、熟練蓄積度が大きい企業ほど、雇用調整を実施すると1年後の1人あたり売上高の相対的ポジションが向上することを意味する。賃金調整との交差項では、有意なものではなかった。

業績評価については、単独では有意ではなかった。雇用調整との交差項をみると、業績評価と雇用調整1期前実施の交差項、ならび業績評価と雇用調整2期前実施の交差項が、いずれも有意にマイナスであった。これは、業績評価をとっている企業が雇用調整を実施すると、1年後ないし2年後において、1人あたり売上高の相対的なポジションにマイナスの影響があることを意味する。賃金調整との交差項をみると、業績評価と賃金調整3期前実施との交差項が有意にマイナスであった。これは、業績評価を導入している企業において賃金調整を実施すると、3年後の1人あたり売上高の相対的なポジションにマイナスの影響があることを示している。

(2) 1人あたり経常利益

表3に1人あたり経常利益の標準化得点の変化を被説明変数とした推計結果を示す。ハウスマン検定の結果、ここでも帰無仮説は棄却されず変量効果モデルが採択された。

変量効果モデルの結果をみると、雇用調整は1期前実施では有意にマイナスとなっているものの、3期前実施は有意にプラスとなっている。雇用調整の交差項を見ると、1期前実施と2期前実施の交差項が有意にプラスとなっている。これは、雇用調整を実施すると、1年後は1人あたり経常利益の相対的なポジションにマイナスの影響があるが、3年後にはプラスに転ずることを意味する。また、2期連続で雇用調整を実施することは、実施当初はプラスの影響があることを示している。

賃金調整をみると、3期前実施は有意にマイナスとなっている。これは、賃金調整を実施すると、3年後には1人あたり経常利益に対してマイナスの影響があることを示している。賃金調整の交差項は、いずれも有意ではなかった。

表3 1人あたり経常利益の標準化得点の変化

1人あたり経常利益の標準化得点の変化	固定効果モデル	変量効果モデル
	係数	係数
雇用調整1期前実施	-0.5182 ***	-0.5200 ***
雇用調整2期前実施	0.1178	0.1024
雇用調整3期前実施	0.3580 **	0.3506 ***
雇用調整1期前実施 × 雇用調整2期前実施	0.3382 ***	0.2858 ***
雇用調整2期前実施 × 雇用調整3期前実施	0.2191 *	0.1799
雇用調整1期前実施 × 雇用調整3期前実施	0.1184	0.1032
雇用調整1期前実施 × 雇用調整2期前実施 × 雇用調整3期前実施	0.0627	0.1211
賃金調整1期前実施	0.0639	0.1100
賃金調整2期前実施	-0.1051	-0.0264
賃金調整3期前実施	-0.4405 ***	-0.4706 ***
賃金調整1期前実施 × 賃金調整2期前実施	0.2006	0.1899
賃金調整2期前実施 × 賃金調整3期前実施	-0.1655	-0.1979
賃金調整1期前実施 × 賃金調整3期前実施	0.1074	0.1067
賃金調整1期前実施 × 賃金調整2期前実施 × 賃金調整3期前実施	-0.1677	-0.1983
熟練蓄積度	0.0135 ***	0.0017 **
熟練蓄積度 × 雇用調整1期前実施	0.0051 ***	0.0054 ***
熟練蓄積度 × 雇用調整2期前実施	-0.0016	-0.0008
熟練蓄積度 × 雇用調整3期前実施	-0.0026	-0.0022
熟練蓄積度 × 賃金調整1期前実施	-0.0044	-0.0049 *
熟練蓄積度 × 賃金調整2期前実施	0.0008	-0.0001
熟練蓄積度 × 賃金調整3期前実施	0.0040	0.0036
業績評価	-0.0741 *	0.0032
業績評価 × 雇用調整1期前実施	0.0661	0.0111
業績評価 × 雇用調整2期前実施	0.0239	-0.0247
業績評価 × 雇用調整3期前実施	0.0036	-0.0295
業績評価 × 賃金調整1期前実施	0.1889	0.2172
業績評価 × 賃金調整2期前実施	-0.1810	-0.1577
業績評価 × 賃金調整3期前実施	0.0903	0.1897
(定数)	-0.7844 ***	-0.1220 ***

ハウスマン検定	
χ^2 検定統計量	19.71
$P > \chi^2$	0.8747

* : $p < 0.1$ ** : $p < 0.05$ *** : $p < 0.01$

熟練蓄積度については、単独で有意にプラスとなっている。すなわち、熟練蓄積度の高い企業ほど、1人あたり経常利益の相対的なポジションが向上することを示している。雇用調整との交差項をみると、熟練蓄積度と雇用調整1期前実施との交差項が有意にプラスとなっている。これは、熟練蓄積度が高い企業が雇用調整を実施すると1年後の一人当たり経常利益の相対的なポジションが向上することを示している。賃金調整との交差項をみると、熟練蓄積度と賃金調整1期前実施との交差項が有意にマイナスとなっている。これは、熟練蓄積度が高い企業が賃金調整を実施すると1年後の1人あたり経常利益の相対的なポジションにマイナスの影響があることを意味して

いる。

業績評価については、単独では有意ではなかった。また、業績評価と雇用調整との交差項、業績評価と賃金調整との交差項も、有意ではなかった。

(3) ROA

表4にROAの標準化得点の変化を被説明変数とした推計結果を示す。ハウスマン検定の結果、ここでも帰無仮説は棄却されず変量効果モデルが採択された。

変量効果モデルの結果をみると、雇用調整は1期前実施では有意にマイナ

表4 ROAの標準化得点の変化

ROAの標準化得点の変化	固定効果モデル	変量効果モデル
	係数	係数
雇用調整1期前実施	-0.3784 **	-0.3936 ***
雇用調整2期前実施	0.1758	0.1550
雇用調整3期前実施	0.6765 ***	0.7085 ***
雇用調整1期前実施 × 雇用調整2期前実施	0.1366	0.1369
雇用調整2期前実施 × 雇用調整3期前実施	0.1246	0.1698
雇用調整1期前実施 × 雇用調整3期前実施	-0.1544	-0.1028
雇用調整1期前実施 × 雇用調整2期前実施 × 雇用調整3期前実施	0.2868	0.1158
賃金調整1期前実施	-0.2766	-0.2338
賃金調整2期前実施	0.0870	0.1609
賃金調整3期前実施	-0.6419 ***	-0.7036 ***
賃金調整1期前実施 × 賃金調整2期前実施	-0.7187	-0.6893
賃金調整2期前実施 × 賃金調整3期前実施	-0.2522	-0.3549 *
賃金調整1期前実施 × 賃金調整3期前実施	0.2175	0.2629
賃金調整1期前実施 × 賃金調整2期前実施 × 賃金調整3期前実施	0.9459	0.9604 *
熟練蓄積度	0.0113 **	0.0021 ***
熟練蓄積度 × 雇用調整1期前実施	-0.0003	0.0000
熟練蓄積度 × 雇用調整2期前実施	-0.0020	-0.0011
熟練蓄積度 × 雇用調整3期前実施	-0.0064 **	-0.0063 **
熟練蓄積度 × 賃金調整1期前実施	-0.0010	-0.0015
熟練蓄積度 × 賃金調整2期前実施	-0.0005	-0.0015
熟練蓄積度 × 賃金調整3期前実施	0.0068 *	0.0066 **
業績評価	-0.0644	0.0228
業績評価 × 雇用調整1期前実施	-0.0451	-0.0707
業績評価 × 雇用調整2期前実施	-0.0706	-0.1049
業績評価 × 雇用調整3期前実施	0.0163	-0.0361
業績評価 × 賃金調整1期前実施	0.5068 ***	0.5271 ***
業績評価 × 賃金調整2期前実施	-0.2284	-0.2046
業績評価 × 賃金調整3期前実施	-0.0094	0.1123
(定数)	-0.6526 **	-0.1412 ***
ハウスマン検定		
χ^2 検定統計量		20.07
$P > \chi^2$		0.8618

* : $p < 0.1$ ** : $p < 0.05$ *** : $p < 0.01$

スとなっているものの、3期前は有意にプラスとなっている。これは、雇用調整を実施すると1期後はROAの相対的なポジションにマイナスの影響があるものの、3期後にはプラスに転じることを意味する。雇用調整の交差項は、いずれも有意ではなかった。

賃金調整をみると、3期前実施は有意にマイナスとなっている。これは、賃金調整を実施すると、3期後にはROAの相対的なポジションにマイナスの影響があることを示している。賃金調整の交差項は、2期前実施と3期前実施との交差項が有意にマイナスとなっており、1期前実施と2期前実施、3期前実施の交差項が有意にプラスとなっている。賃金調整を3期にわたり永続的に実施すると、ROAの相対的なポジションにプラスの影響があることを示している。

熟練蓄積度については、単独で有意にプラスとなっている。熟練蓄積度の高い企業ほど、ROAの相対的なポジションが改善する傾向があることを意味する。雇用調整との交差項をみると、熟練蓄積度と雇用調整3期前実施との交差項が有意にマイナスとなっている。賃金調整との交差項をみると、熟練蓄積度と賃金調整3期前実施との交差項が有意にプラスとなっている。これらは、熟練蓄積度が高い企業において、雇用調整を実施すると3年後のROAの相対的なポジションにマイナスの影響を及ぼし、賃金調整を実施すると3年後のROAの相対的なポジションにプラスの影響を及ぼすことを意味する。

業績評価については、単独では有意ではなかった。雇用調整との交差項をみると、いずれも有意ではなかった。賃金調整との交差項では、業績評価と賃金調整1期前実施との交差項が有意にプラスとなっている。すなわち、業績評価を導入している企業が賃金調整を実施すると、1期後にROAの相対的なポジションにプラスの影響があることを意味する。

5. むすびにかえて

本稿での分析の結果はどのようなことを示唆しているのでしょうか。

雇用調整を実施すると、1人あたり経常利益やROAで見た場合の相対的なポジションが、実施から1期後には低下するものの、3期後には改善するようである。また、2期連続して雇用調整を実施すると、1人あたり売上高でみた場合の相対的なポジションが改善するが、3期連続で行われた企業においては低下する。雇用調整を永続的に実施すると従業員の士気に悪影響を及ぼすのかもしれない。賃金調整を実施すると、1人あたり経常利益やROAで見た場合の相対的なポジションが、3期後には低下している。しかしながら、賃金調整が3期連続で行われている企業においては、1人あたり売上高やROAでみた場合の相対的なポジションは向上する。賃金調整は継続して実施することによって、人件費の高騰を抑え、企業業績向上に寄与するのかもしれない。

熟練蓄積度に関して言うと、熟練蓄積度の高い企業ほど、1人あたり経常利益やROAの相対的なポジションが向上することが示されている。これは熟練の蓄積が企業の競争力の源泉となっていることを表すものと考えられる。また、熟練蓄積度の高い企業において雇用調整を実施すると、1年後には1人あたり売上高や1人あたり経常利益でみた場合にプラスの影響があるものの、3年後にはROAでみた場合にマイナスの影響が表れる。従業員を減らす行動は、短期的には売上や利益の側面から業績が向上するが、総資産の活用度合いという側面では、企業特殊的熟練を備えた従業員の減少によって中長期的には競争力が低下することを示唆している。一方、熟練蓄積度の高い企業において賃金調整を実施すると、1年後には1人あたり経常利益でみた場合にマイナスの影響があるものの、3年後にはROAでみた場合にプラスの影響が表れる。雇用調整を実施した時とは逆に、賃金調整は短期的には従業員の士気の低下などによってマイナスの影響が出るが、中長期的には

プラスにつながるのかもしれない。

つぎに業績評価に関しては、業績評価を実施している企業で雇用調整を実施すると、1年後と2年後で1人あたり売上高での相対的ポジションが低下する。業績評価を実施している企業で賃金調整を実施すると、1年後にはROAでみたときの業績の相対的ポジションが向上するが、3年後には1人あたり売上高で見たポジションが低下する。これらは、業績評価が個人のパフォーマンスを特定し、それを踏まえた雇用調整を可能にすることから、業績改善に寄与するという仮説を棄却する。実際のところ、雇用調整の中でも個々のパフォーマンスが反映される指名解雇が行われることは極めてまれである。よく用いられる手段である早期退職や希望退職では、パフォーマンスが低い従業員ほど企業に残る傾向があるのかもしれない。また、企業側が優秀な人材に対しては引き留め策を講じるはずだと思われたが、その行動はあまり成果が出ていないのかもしれない¹⁾。賃金調整においても同様に、パフォーマンスの低い個人の賃金のみを調整する手法はとられていないようである。

まとめると、総人件費を削減する2つのリストラ策、すなわち雇用調整と賃金調整を比較すると、雇用調整を選択した方が中長期的には業績が向上すると見込まれる。雇用調整を実施するにあたっては、2期までの間に集中して行うべきで、3期以上にわたって漫然と行うと業績に悪影響が出てくる。また、熟練の蓄積度が高ければ、雇用調整を実施することによる悪影響が強く出るため、賃金調整の方が望ましい。業績評価を導入しているかどうかは、雇用調整や賃金調整の効果改善には寄与しなかった。

本稿の限界として、データの制約上、かなり強い前提を置いているという点が挙げられる。企業がOJTにどの程度注力しているのか、OJTへの直接的費用や間接的費用が収集できればより正確な分析が出来ると思われるが、そもそも企業自身がこのようなデータを収集しているのか疑わしい。また、本稿で用いたデータでは、賃金調整の実施企業が実態よりも少なめに出ている可能性を指摘しておきたい。と言うのも、雇用調整と比べて賃金調整は一

般に公表されにくく、メディアに掲載されないケースが相当数あると考えられるからである。このようなデータの制約を乗り越えるためには、多くの企業に対して積極的な協力を求め、詳細な内部データの提供を得なければならない。今後、このようなデータの収集が進み、雇用調整や賃金調整の効果について更に研究が蓄積されることが期待される。

注

- 1) 都留・阿部・久保（2005）の事例でも、優秀な人材には引き留めが行われたが、2回目の雇用調整の時には残ってもらいたい人材の流出が見られたようである。

参考文献

- Abegglen.J.C., *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, (山岡洋一訳, 『日本の経営＜新訳版＞』, 日本経済新聞社, 2004).
- Doeringer.P.B., Piore.M.J., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis* (白木三秀監訳, 『内部労働市場とマンパワー分析』, 早稲田大学出版部, 2007).
- Jun-Koo Kang, Anil Shivdasani, “Corporate restructuring during performance declines in Japan”, *Journal of Financial Economics* 46, 1997.
- Daiji Kawaguchi, Fumio Ohtake, “Testing the Morale Theory of Nominal Wage Rigidity”, *Industrial & Labor Relations Review*, Volume 61, Issue 1 2007 Article 3, 2007.
- 阿部正浩, 「個別企業の雇用調整」, 『国際化の進展と労働市場—制度・政策への影響—』, 雇用促進事業団, 1997.
- 阿部正浩, 「企業ガバナンス構造と雇用削減意思決定」, 『日本経済の構造調整と労働市場』, 日本評論社, 1999.
- 樋口美雄, 『雇用と失業の経済学』, 日本経済新聞社, 2001.
- 熊迫真一, 「雇用調整と賃金調整の実施時期に関する一考察」, 『日本労務学会誌』 8(1), 2006.
- 日本労働研究機構, 『企業のリストラと雇用—事業再構築と雇用に関する調査・再就職の状況に関する調査』, 2002.
- 野田知彦, 「労使関係と赤字調整モデル」, 『経済研究』 53(1), 2002.
- 野田知彦, 「経営者, 統治構造, 雇用調整」, 『日本経済研究』 54, 2006a.
- 野田知彦, 「解雇と労使協議, 経営参加」, 『日本労働研究雑誌』 48(11) (通号 556), 2006b.

熟練・評価とリストラ策（熊迫・野田）

大竹文雄・谷坂紀子，「雇用削減行動と株価」，『リストラと転職のメカニズム』，東洋経済新報社，2002.

篠塚英子・石原恵美子，「オイル・ショック以降の雇用調整—4ヵ国比較と日本の規模間比較」，『日本経済研究』6，1977.

駿河輝和，「希望退職の募集と回避手段」，『リストラと転職のメカニズム』，東洋経済新報社，2002.

都留 康・阿部正浩・久保克行，『日本企業の人事改革—人事データによる成果主義の検証』，東洋経済新報社，2005.